

Prof. dr hab. Jacek Wasilewski

Recenzja pracy doktorskiej mgr Aleksandry Piekarskiej pt.

Modele karier zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. (Auto)refleksja nad praktyką doradztwa i coachingu karierowego

przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Ewy Rokickiej (Uniwersytet Łódzki)

Rozprawa liczy 213 stron i składa się z czterech rozdziałów + krótki wstęp i także krótkie zakończenie. Struktura pracy jest prawidłowa. Już na wstępie chciałbym także podkreślić, że praca mgr Aleksandry Piekarskiej napisana jest poprawną polszczyzną, co niestety nie jest częstym przypadkiem w doktoratach i co chciałbym z satysfakcją zaakcentować.

W rozdziale pierwszym – wprowadzającym – zatytułowanym „Przemiany karier i wsparcia karierowego w kontekście zmian na rynku pracy” autorka pokazuje, że dobrze rozumie zmiany zachodzące w ostatnich dekadach na rynku pracy – i szerzej w światowej i polskiej gospodarce. Po przedstawieniu ogólnie znanych charakterystyk dynamicznie zmieniającego się rynku pracy (nie ma potrzeby ich tutaj przypominać), autorka skupia uwagę na zmianach w rozumieniu pojęcia „kariera” i na pokazaniu nowych paradygmatów w badaniach nad karierami i nowych sposobów wspierania i modelowania karier pracowniczych. Wyróżnienie modeli kariery organizacyjnej, kariery proteuszowej i kariery bez granic to bez wątpienia silne punkty rozważań zawartych w rozdziale pierwszym.

Jeśli miałbym z czymś polemizować, to nie bardzo rozumiem, po co (na stronach 27-38) mgr Piekarska przytacza zdawkowe opisy badań, z reguły opartych na małych próbach i niewiele wnoszących do głównego problemu badawczego. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w rozdziale drugim, gdzie, przykładowo, opisywane są badania Halla nad lekarzami z 1949 roku, nie wiadomo w jakim stopniu mające wzbogacić naszą wiedzę o studiach nad karierami realizowanymi w latach dwudziestych 21 wieku. Zamiast przytaczać te skrótowe opisy badań i ich rezultaty doktorantka winna pokusić się o syntezę i wskazać, jakie ważne konkluzje wynikają z tych wyrywkowo opisywanych badań. Jak się wydaje, zadziałał tu znany

mechanizm cechujący początkujących badaczy, którzy chcą przekazać czytelnikowi/recenzentowi wszystko co wiedzą, gubiąc kluczową kwestię, na ile ta szczegółowa wiedza komponuje się z rozpatrywanym problemem badawczym i na ile wnosi istotne wątki do doktoratu. Nie przykładam wszakże większej wagi do tej dość powszechnej manieri początkujących adeptów; po prostu wskazuję, że pominięcie opisów tych niszowych na ogół analiz raczej by wzmocniło niż osłabiło doktoranckie wysiłki autorki.

Rozdział drugi, zatytułowany „Teoretyczne ramy problematyki badań” przynosi omówienie trzech – zdaniem mgr Piekarskiej – „głównych nurtów, w ramach których prowadzone są badania związane z problematyką karier” (s. 48). Są to, po pierwsze, nurt strukturalno-funkcjonalny (w znacznym stopniu sprowadzający się do badań mobilności społecznej i osiągnięcia statusu). Nurt drugi, interakcjonistyczny, akcentujący subiektywne aspekty pojęcia „kariera” i jaźń odzwierciedloną, czyli postrzeganie siebie samego (moich sukcesów i porażek) w oczach innych. Nurt trzeci – zdaniem autorki – to Giddens i jego teoria strukturalizmu.

Dodajmy od razu, że Aleksandra Piekarska wybiera i czyni teoretyczną podstawą swojej rozprawy właśnie Giddensa, co nie wydaje mi się ani dobrze uzasadnione, ani obiecujące w kontekście dalszych analiz. Ten wybór jest o tyle zaskakujący, że sama autorka wielokrotnie zauważa, że teoria strukturalizmu Giddensa jest trudna do empirycznego zoperacjonalizowania. Przykładowo, na str. 63, powołując się na opinię Bilon (2016), konstatuje, że „teorię strukturalizmu trudno powiązać z konkretnymi metodami badawczymi ze względu na jej stopień skomplikowania i abstrakcyjny charakter”. I dalej : ..” terminy używane w teorii są niejasne, wielorakie i wysoce abstrakcyjne ...”. To bez wątpienia prawda, lecz prawdą jest także, że doktorantka nie wykazała wystarczającej staranności by te wieloznaczności, niejasności i abstrakcyjny charakter Giddensowych pojęć nam ukonkretnić i zoperacjonalizować. Jak się wydaje, swego rodzaju pojęciem-wytrychem staje się dla mgr Piekarskiej słowo „skrypt”. Przykładowo, w pięciu zdaniach na końcu str. 65 „skrypt” pojawia się 10 razy, przy czym czytelnik – jestem przekonany – nie do końca zdaje sobie sprawę, co tak naprawdę on znaczy. Potoczne skojarzenie jest z akademickim skrytem („brykiem” z wykładów) lub ze scenariuszem filmowym (ang. *script*). Trzeba było bardziej jednoznacznie wyjaśnić, co za tym skrótowym myśleniem ubranym w „skrypt” się kryje i jaka jest jego rola w teoretycznym podejściu przyjętym przez doktorantkę. Niewiele wyjaśniają, na str. 66, kolejne zdania ze „skrytem” w roli głównej: „... badania powinny pokazać, jak podmioty (aktorzy)

czierpią ze skryptów kariery, aby modelować znaczące biografie, których cechy są zgodne z instytucją. Następnie zbadać obiektywne i subiektywne aspekty kariery, aby ocenić, jak dalece podąża ona za skrytem kariery wyprodukowanym przez zbiorowość. Ostatecznie należy zbadać, jak atrybuty zawarte w skrypcie rzeczywistej kariery odtwarzają lub zmieniają formy instytucjonalne". Idąc za intuicyjnym i podpowiadającym przez autorkę rozumieniem „skryptu” w tych cytatach należy zapewne przyjąć, że ma ona na myśli zestaw względnie utrwalonych wzorów, praktyk¹ i reguł osiągania kariery, a pytaniem, jakie zadaje i na jakie stara się odpowiedzieć, jest to, na ile badani trzymają się tego (czasowo) zinstytucjonalizowanego wzorca, na ile od niego odbiegają, a na ile świadomie dążą do jego modyfikacji. Ale to nie ja powinienem, być może nietrafnie, rekonstruować podłoże teoretyczne i problem badawczy doktorantki, lecz powinienem je dostać wyłożone w formule „kawa na łąkę”.

Mimo wskazanych wyżej zastrzeżeń nie mogę nie wspomnieć, że rozdział „teoretyczny” wskazuje na dobre rozeznanie mgr Aleksandry Piekarskiej w dorobku nauk społecznych powiązanych z podjętą przez nią tematyką, co świadczy, że miała rzetelne podstawy do podjęcia badań empirycznych. Bazuje na rozległej literaturze z obszaru socjologii i ZZL, choć być może odczuwa się lekki niedostatek w odniesieniu do pozycji z ostatnich lat i pozycji anglojęzycznych. Ogólnie wszakże uważam, że teoretyczny fundament pracy doktorskiej mgr Aleksandry Piekarskiej jest zadowalający, a stosunkowo drobne niedoskonałości są raczej wynikiem jej niedoświadczenia w prezentowaniu swoich ustaleń niż efektem braków wiedzy.

Rozdział trzeci rozprawy, zatytułowany „Metodologia badań”, rozpoczyna się sekcją „Aplikacja założeń teoretycznych i aparat pojęciowy”. Lepiej moim zdaniem pasowałaby ona do rozdziału drugiego („teoretycznego”), co pozwoliłoby rozwiązać niektóre wątpliwości jakie miałem (i którym dałem wyraz) przy lekturze rozdziału drugiego. Ale mamy to, co mamy i trzeba z tym się z pogodzić.

Autorka bada kadry ZZL, a podstawowy kontekst swoich rozważań określa w ten sposób (s.69-70), że z jednej strony mamy utrwalone schematy i modele (czyli zrutynizowane praktyki?) wynikające z ugruntowanej wiedzy socjologicznej i wiedzy o zarządzaniu, a z

¹ Dla informacji doktorantki: przed kilkoma tygodniami (czyli w grudniu 2023) w „Studiach Socjologicznych” opublikowano blok tekstów pod redakcją Marka Krajewskiego poświęconych teorii praktyk społecznych.

drugiej refleksyjne działania jednostek, nadające znaczenie zdarzeniom, interpretujące i negocjonujące je, czyli sferę konstruowania karier. Tak zarysowany kontekst jednoznacznie wskazuje, że głównym przedmiotem zainteresowania mgr Piekarskiej będzie styk tego co (względnie) stałe i tego, co zmienne. Zakłada (s.70), że „istnieje równowaga między tym, co podmiotowe i subiektywne, czyli działaniem, a tym, co przedmiotowe i obiektywne, czyli strukturą”. Jestem ciekaw, czy założenie o równowadze się sprawdzi.

Prowadząc czytelnika przez dalsze partie rozdziału trzeciego doktorantka klarownie przedstawia kolejne kroki swoich analiz, rozpoczynając od operacjonalizacji elementów teorii, poprzez identyfikację zasobów, reguł i strategii podejmowanych przez badanych, a na subiektywnym odbiorze przedsięwziętych działań kończąc. Jak wskazuje w sekcji drugiej rozdziału trzeciego, jej doktorat skupia uwagę na trzech wiodących problemach badawczych.

Pierwszy to rekonstrukcja modeli karier, jakie wdrażają specjaliści ZZL. Drugi to subiektywna ocena badanych na temat tego, czy praktykowane wsparcie karier cechuje zgodność między celami organizacji a indywidualnymi potrzebami i preferencjami pracowników. To zagadnienie wydaje się szczególnie interesujące, gdyż dotyczy potencjalnego obszaru konfliktu między dobrem firmy a dobrem pracowników. Specjaliści ZZL określani przez mgr Aleksandrę Piekarską jako „wewnętrzni” są zatrudnieni w (wielkich na ogół) firmach, a ich głównym zadaniem jest realizowanie celów swoich pracodawców. Tym samym, wspieranie, projektowanie czy modelowanie karier pracobiorców musi przebiegać zgodnie z misją, strategią i taktyką działania firmy, a także jej hierarchiczną strukturą biurokratyczną. Inaczej mówiąc, jeśli zaprojektowana kariera sprzyja osiągnięcia celów firmy (a cele te mogą być różne, np. przejmowanie innych firm, osiągnięcie zysku kosztem jakości i bezpieczeństwa pracy, obrona przed bankructwem itp.), to można rozpatrywać zadania ZZL jako „wytwarzające struktury” czy je „reprodukujące” (s. 68). Ale co się dzieje, gdy „wewnętrzni” specjaliści ZZL mają do czynienia z „krnąbrnymi” pracownikami, którzy naciskają na zmianę struktur: nie chcą ich reprodukować lub chcą wytwarzać nowe, lecz nie korespondujące z zamierzeniami szefostwa? Ujmując to jeszcze inaczej: co się dzieje, gdy powstaje konflikt między głównymi celami firmy a subiektywnym dobrostanem (preferowanymi karierami) pracowników? Wewnętrzne kadry ZZL nierzadko znajdują się między młotem a kowadłem: z jednej strony muszą realizować cele (wytyczne) firmy, z drugiej mają optymalizować ścieżki karier pracowników i dbać o ich indywidualny rozwój, co niekoniecznie pokrywa się z zamierzeniami kierownictwa. Taka potencjalna rozbieżność jest *implicite* zawarta w



określeniu zadań ZZL, jakie autorka formułuje na s. 71: „Wsparcie kariery w ZZL to wszelka działalność prowadzona przez specjalistów ZZL, zarówno sformalizowana, jak niesformalizowana, której celem jest zinstytucjonalizowana pomoc pracownikowi w zaprojektowaniu celów kariery oraz poszczególnych jej etapów, a także zadań mających doprowadzić do osiągnięcia tych celów”.

Trzeci problem dotyczy postrzegania własnych karier przez specjalistów ZZL. Ta kwestia wydaje mi się stosunkowo najmniej interesująca. Jakie procedury analityczne i jakie narzędzia zastosowała doktorantka by opisać i rozważyć wskazane wyżej trzy problemy? Na podstawowy materiał empiryczny składają się dwa typy danych. Pierwszym jest materiał z 30 wywiadów swobodnych przeprowadzonych w latach 2020-23, przy czym połowa z nich została przeprowadzona ze specjalistami ZZL zatrudnionymi w firmach (czyli specjalistami „wewnętrznymi”), a połowa z zewnętrznymi wolnymi strzelcami (nazwanymi coachami). Nadto, przeprowadzono 10 wywiadów narracyjnych/biograficznych z osobami reprezentującymi szeroko rozumianą branżę ZZL (rozumiem, że z innymi niż wcześniejsza trzdziesiątka, ale nie jest to klarownie stwierdzone). Zwraca uwagę zdecydowana przewaga kobiet wśród wszystkich rozmówców (ZZL jest sfeminizowane!), a także średnia wieku, oscylująca wokół 40 lat, co pozwala wnioskować, że są to w większości osoby znajdujące się w apogeum swoich karier zawodowych. Nie jest podane, jaki był zasięg terytorialny wywiadów. Czy były realizowane tylko ze specjalistami z Łodzi, czy także z innych miejscowości?² Nie są też wystarczająco dokładnie opisane sposoby dotarcia do respondentów i sytuacja wywiadu; informacje na ten temat są ogólnikowe, a powinna być odkryta „kuchnia” badań.

Drugim typem danych są wyniki analizy treści materiałów źródłowych wykorzystywanych w pracy przez kadry ZZL. Jak się okazało, rozmówcy mieli pewne trudności we wskazaniu takich materiałów, co skłoniło doktorantkę do włączenia do analizy danych zastanych, głównie pochodzących z portali internetowych poświęconych karierze/ZZL. Wysiłek doktorantki skupiał się w przeważającej mierze na rozpatrzeniu tych materiałów pod kątem tego, czy akcentują one cechy składające się na nowy paradygmat kariery (elastyczność, nieliniowy przebieg kariery, wielokierunkowa działalność i uniwersalne kompetencje, subiektywne pojęcie sukcesu, wolność, odpowiedzialność za karierę w rękach

² Nie jest to szczególnie istotne, bo badanie nie aspiruje do jakiegokolwiek reprezentatywności. Niemniej, czytelnik powinien to wiedzieć.

jednostki etc.), czy raczej na tradycyjny zestaw cech (gdzie główną wartością jest bezpieczeństwo i stałość zatrudnienia, a miarą sukcesu jest awans organizacyjny związany z długoterminowym planowaniem kariery).

Wyniki badań mgr Aleksandry Piekarskiej przedstawione są w najobszerniejszym, stustronicowym rozdziale czwartym.

Rezultaty analizy treści materiałów źródłowych (praktycznie pochodzących z pięciu portali internetowych) nie są jednoznaczne. Z pewnością nie jest tak, czego doktorantka moim zdaniem jasno nie zasygnalizowała, że propagują one radykalny wzór nowego paradygmatu karier (patrz tabela 8 na str. 114). Owszem, pewne elementy tego nowego paradygmatu są obecne, zwłaszcza nacisk na zmianę jako permanentny składnik pracowniczego bytowania, podkreślanie elastyczności oraz *long-life learning*. Z drugiej strony mamy akcentowanie zewnątrzsterowności pracowników, przejawiające się w oczekiwaniu, że pracodawca zadba o planowanie i kierowanie ich karierami. Zmiana jest wszechobecna, lecz jest „dopustem Bożym” z którym należy się zawsze liczyć, a mobilność jest praktycznie nieobecna wśród wskazywanych cech. Najlepszym przyjacielem pracownika jest specjalista-ekspert ZZL, który skutecznie zaprojektuje jego/jej karierę i za którego sugestiami należy podążać, by spełnić wymóg „zatrudnialności”. W tym kontekście wątpliwe wydaje mi się zdanie otwierające rozdział 4, gdzie Aleksandra Piekarska stwierdza: „Środowisko ZZL jest nośnikiem nowości w zakresie metod i sposobów osiągnięcia zamierzonych celów w obszarze ZZL”.

Wyniki analiz wywiadów swobodnych i narracyjnych, przedstawione w dalszych partiach rozdziału czwartego, przynoszą spodziewane rezultaty. Zarówno modele karier preferowane przez „wewnętrznych” i „zewnętrznych” (coachów) ekspertów, jak i realizowane przez nich praktyki wspierania karier, ujawniają dostrzegalną prawidłowość. Polega ona na tym, nie wchodząc w szczegóły, że wewnętrzni specjaliści ZZL są bardziej tradycyjni w swych działaniach, a coachowie-wolni strzelcy bardziej „postępowi”, tzn. bardziej zbliżają się do założeń nowego paradygmatu. Jest to – tak sędzę – rezultat sygnalizowanego przeze mnie wcześniej skrępowania biurokratycznym uwikłaniem organizacyjnym ekspertów wewnętrznych i brakiem takiego skrępowania u coachów.

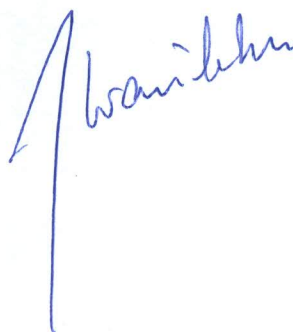
Oczywistą na pierwszy rzut oka słabszą stroną badania przeprowadzonego przez mgr Aleksandrę Piekarską jest pominięcie w analizie głównych interesariuszy, czyli pracobiorców, podlegających rozmaitym zabiegom w procesie interakcji na linii specjalista ZZL/coach +

działy HR – pracownik (nosiciel kariery). Innymi słowy, mamy pokazaną tylko jedną stronę medalu. Doktorantka dobrze zdaje sobie z tego sprawę, choć słabo uzasadnia rezygnację z objęcia badaniem pracowników („obawy związane ze zbyt dużym obszarem badań” – s. 77). Nie winię jej wszakże za to ograniczenie, bo zdaję sobie sprawę, że możliwości doktorantki (finansowe, kadrowe, czasowe itp.) są limitowane. Prawie zawsze chciałoby się włączyć w zakres badania nowe pytania, co wymaga jednak rozważnej kalkulacji dostępnych zasobów i środków. Oceniam, że doktorantka takiej kalkulacji dokonała i doszła do wniosku, że lepiej powiedzieć mniej, lecz porządnie, niż więcej a powierzchownie. Na badanie drugiej strony medalu – czyli pracowników podlegających zabiegom specjalistów ZZL i coachów – miejmy nadzieję przyjdzie niebawem czas.

Wprawdzie oparcie teoretycznej tkanki rozprawy na strukturacji Giddensa niespecjalnie mnie przekonuje, lecz bez wątpienia ważniejsze jest to, że doktorantka wykazała się prawidłowym zrozumieniem procesu konceptualizacji swojego badania, rozpoczynając od przeglądu teoretycznych podejść i dokonując świadomego wyboru jednego z nich. To należy docenić. Warstwa metodologiczna nie budzi zastrzeżeń. Materiał analityczny jest – jak na pracę doktorską – różnorodny i wystarczający, a przeprowadzone analizy dobrze wykorzystują zgromadzone dane i zostały przekonująco zaprezentowane, choć można było oczekiwać bardziej odważnego formułowania wniosków. Wywód w całym doktoracie jest logiczny i spójny, kolejne partie rozważań wynikają z wcześniejszych.

Podsumowując i biorąc pod uwagę, że nie oceniamy tu pracy kandydującej do jakiegś światowej nagrody, lecz jeden z tysięcy doktoratów, jakie każdego miesiąca recenzowane są na świecie, należy stwierdzić, że mgr Aleksandra Piekarska dobrze wywiązała się z podjętego zadania, wykazując zadowalającą świadomość teoretyczną i metodologiczną. Wszystkie ważne kryteria składające się na ocenę pracy doktorskiej są moim zdaniem spełnione: wiedza teoretyczna, biegłość metodologiczna i analityczna, a także elementy nowatorstwa w ujęciu tematu. Wnioskuje o dopuszczenie mgr Aleksandry Piekarskiej do publicznej obrony pracy doktorskiej pt. „Modele karier zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. (Auto)refleksja nad praktyką doradztwa i coachingu karierowego”.

3/01/2024

Iwona Lech